

шения проблем управляемости // Труды ЦНИИПИИАСС. Вып.17. – М., 1977. – С.12-19.

6.Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 272 с.

7.Каменнова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматалюк А. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. – М.: Серебряные нити, 2001. – 327 с.

8.Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – М., 2003. – 320 с.

9.Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. – М., 2004. – 416 с.

10.Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. – М.: МАГ Консалтинг, 2004.

11.Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard?: Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

12..Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. – СПб.: С.-Петербургский ун-т, 1997.

13.Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Х.В. Оптимизация бизнес-процессов: Пер. с англ. – СПб: Азбука, 2002. – 317 с.

14.Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы: Пер. с нем. – М.: Серебряные нити, 1999. – 192 с.

Получено 02.02.2006

УДК 658.115.31

О.М.БІЛЯНСЬКИЙ

Голова Ради правління „Укржитлоексплуатація”, м.Київ

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАДАХ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Розглядаються варіанти втілення Закону України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2003-2010 роки» на рівні конкретних проектів комунальних підприємств та методологія зменшення витрат на проекти розвитку підприємств.

Плани розвитку, які могли б стати керівництвом до дії у досягненні поставленої мети, мають ґрунтуватися на методології управління проектами.

Як зазначалося в роботах [1, 2], стратегічні плани розвитку підприємств є елементами ієрархічної схеми реалізації “Загальнодержавної Програми реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2003-2010 рр.” Конкретні стратегії підприємств є нічим іншим як системою заходів (проектів) технічного і організаційно-фінансового характеру. Після розробки технічних заходів стратегій на рівні підприємств та обґрунтування на міському/районному рівні напрямів реформування та схем фінансування, стратегії підприємств охоплюються міськими та районними програмами, на які у розрізі територій на другому етапі свого формування спираються обласні програми. З іншого боку, стратегічні плани розвитку підприємств є також

і елементами горизонтальної структуризації загальнодержавних програм. Останні будуть виконані, якщо будуть складені та реалізовані програми по областях, а відтак – містах/районах, а отже і на підприємствах. А для цього має бути визначено і здійснено горизонтальні взаємоузгодження пріоритетів і заходів у рамках програм одного рівня: в стратегіях конкретних підприємств та узгоджено стратегії підприємств різних підгалузей житлово-комунального господарства – в територіальних програмах.

Рекомендована структура стратегічних планів підприємств житлово-комунального господарства:

1. Стан та тенденції розвитку.
 - 1.1.Характеристика житлово-комунального підприємства.
 - 1.2.Проблеми підприємства.
 - 1.3.Тенденції та сценарій розвитку житлово-комунального підприємства за умови відсутності змін.
2. Місія, цілі та шляхи.
3. Основні заходи.
 - 3.1.Упорядкування відносин власності.
 - 3.2.Забезпечення безбиткового функціонування.
 - 3.3.Технічне переозброєння.
4. Сценарії реалізації.
 - 4.1.Сценарій №1 – песимістичний, або пасивний.
 - 4.2.Сценарій №2 – поміркований.
 - 4.3.Сценарій №3 – оптимістичний, або інтенсивний.

Стратегічний план є документом, що має відповідати вимогам методології стратегічного планування і стратегічного управління, а також документом проектного управління – ідентифікаційною частиною загального мультипроекту розвитку житлово-комунального господарства міста, району, області і належить до стадії досліджень, що передують впровадженню. У подальшому обов'язковим для реалізації цього стратегічного плану є розробка тих техніко-економічних обґрунтувань або бізнес-планів проектів, які визначені цим стратегічним планом, з наступним плануванням проектів і власне їх здійсненням.

Стан і тенденції розвитку підприємства характеризуються щонайменше трьома інформаційно-аналітичними блоками стратегічного плану, а саме:

1. Блоком даних “Характеристика комунального підприємства”, що включає характеристики технічного й фінансового стану, дані щодо організаційної структури.

2. Аналітичним блоком “Проблеми комунального підприємства”, де аналізуються причини, що призвели до існуючого стану справ у ді-

яльності комунального підприємства, такі як:

- недосконала система управління, застосування недосконалих форм відносин власності;
- недосконалість системи фінансового управління та ціноутворення;
- незадовільний технічний стан основних фондів, високі питомі витрати матеріальних та енергетичних ресурсів.

3. Аналітично-прогнозним блоком “Тенденції та сценарій розвитку комунального підприємства за умови відсутності системних перетворень”. Сене сценарію розвитку подій при відсутності системних перетворень полягає у тому, що прогноуються зміни вибраних показників, які характеризують стан комунального підприємства, протягом наступних декількох років. Для прогнозування змін вибраних показників протягом наступних декількох років може бути використана лінійна екстраполяція їх значень за декілька попередніх років. Для прогнозування розвитку подій вибираються показники, які характеризують господарську діяльність комунального підприємства, а саме:

- стан (знос) основних фондів та житлового фонду;
- показник власних витрат (матеріальні витрати, включаючи витрати на енергоносії, витрати на оплату праці тощо);
- собівартість надання послуг;
- прибутковість тощо.

У разі відсутності системних перетворень на підприємствах ЖКГ подальше погіршення технічного стану їх основних фондів призводитиме до значного збільшення витрат енергоносіїв, до збільшення кількості аварійних випадків у системі, до росту втрат енергоносіїв, тепла, води, до збільшення обсягів капітальних та поточних ремонтів – тобто до збільшення власних витрат. Збільшення власних витрат призведе до росту собівартості послуг, а останнє – до подальшого падіння прибутковості діяльності. Падіння прибутковості (за умови фіксованої величини тарифів на комунальні послуги) призведе до повної втрати самоокупності підприємства і необхідності дотування його діяльності за рахунок місцевого бюджету.

Місія комунального підприємства полягає у тому, щоб на ринкових засадах задовольнити диференційований стосовно обсягів та якості попит на житлово-комунальні послуги за умови, що сукупні капітальні й поточні експлуатаційні витрати, які покриваються споживачами за рахунок тарифів, будуть знаходитися на мінімальному обґрунтованому рівні. З місії випливають цілі розвитку комунального підприємства, якими (як правило) є:

1. Поліпшення ефективності управління.
2. Упорядкуванні відносин власності шляхом поєднання комунальної та приватної власності при здійсненні діяльності.
3. Забезпечення беззбиткової діяльності підприємства.
4. Забезпечення технічного переозброєння та підвищення ефективності використання енергетичних та матеріальних ресурсів.

Досягнення цілей забезпечується шляхом реалізації плану стратегічного розвитку комунального підприємства.

Структура плану складається із основних стратегій: організаційної, фінансової та технічної, які є сукупністю заходів, що забезпечують досягнення цілей розвитку підприємства. Організаційна стратегія фокусується на організаційно-правовому статусі, внутрішній структурі підприємства та на відносинах з органами міської влади, фінансова – на фінансовому стані підприємства і інвестиціях, технічна – на технологіях надання комунальних послуг. Стратегії складаються із низки відповідного спрямування заходів (проектів) мультипроєкту.

Оскільки власником підприємств ЖКГ є місцева громада всі заходи з упорядкування відносин власності мають бути узгодженими з органами місцевого самоврядування у місцевій програмі розвитку житлово-комунального господарства.

Заходи організаційної стратегії мають бути занесені до моделі мультипроєкту реформування та розвитку житлово-комунального підприємства як проєкти з включенням такої інформації по них, як зміст, тривалості виконання, обсяги фінансових ресурсів, що мають бути залучені для їх здійснення. Терміни, у які можливо здійснення цих заходів, та грошові потоки, які виникають у результаті здійснення заходів, можуть бути обраховані за допомогою програмних пакетів управління проєктами.

Для реалізації фінансової стратегії беззбитковості функціонування житлово-комунальних підприємств належить здійснити заходи, які забезпечать зменшення рівня витрат операційної діяльності та збільшення надходжень. Ці заходи мають бути узгоджені із заходами, здійснюваними на міському, обласному чи державному рівнях, що сприяють забезпеченню беззбитковості функціонування підприємств житлово-комунальної галузі.

Дані відносно заходів (проектів) фінансової стратегії, а саме відомості про їх зміст, обсяги фінансових ресурсів, що необхідно залучити для здійснення цих заходів, тривалості їх здійснення, вводяться до моделі мультипроєкту, бажаний розклад якого має формуватися з допомогою програмного пакету управління проєктами. Розрахунок грошових потоків, що виникатимуть у результаті здійснення заходів, має ви-

конуватися за допомогою названого програмного засобу.

Заходи стратегії технічного переозброєння також мають бути внесені до моделі мультипроєкту з включенням такої інформації по них, як зміст, тривалість виконання робіт, обсяги фінансових ресурсів, що мають бути залучені для здійснення. Терміни, у які можливо здійснення цих проєктів, та грошові потоки, що виникають у результаті здійснення заходів, можуть бути обраховані з допомогою програмних пакетів управління.

Стратегічне планування розвитку підприємства полягає у розрахунках з допомогою програмних засобів управління проєктами сценаріїв реалізації його мультипроєкту оновлення господарства та в оцінці результатуючих ресурсних потоків, які є наслідком виконання визначених у процесі планування заходів, з наступним вибором за визначеними наперед критеріями найбільш ефективного сценарію реалізації.

Визначення заходів/проєктів, які будуть виконуватися за сценарієм, здійснюється шляхом експертної оцінки їх ресурсно-вартісних і технічних показників:

- тривалості виконання робіт кожного з заходів та тривалості кожного заходу в цілому;
- бажаних термінів початку та закінчення заходів;
- фінансового ресурсу, який є у розпорядженні виконавця, і може бути використаний для фінансування робіт заходів¹;
- трудових ресурсів (наявності виконавців, які здатні виконати роботи за заходом);
- прогнозованих результатів стосовно обсягів витрат та доходів заходу.

Вибрані заходи (вони ж проєкти) об'єднуються у мультипроєкти, а їх дані заносяться до програмних засобів управління проєктами, з допомогою яких:

- будується діаграма Ганта, яка є розкладом виконання мультипроєкту та тих проєктів, що його утворюють;
- визначаються часові графіки та гістограми розподілу трудових і фінансових ресурсів у процесі виконання проєктів за сценарієм;

¹ Якщо серед фінансових ресурсів передбачається фінансування робіт з державного чи міського/районного бюджету, або одержання позики під зобов'язання міста, обов'язковим має бути узгодження сум та термінів фінансування, а, можливо, і послідовності виконання заходів з міською/районною та обласною групою управління проєктами та відповідними управлінням житлово-комунального господарства. Завданням останніх в цьому разі є розподіл названих обмежених фінансових ресурсів, узгодження заходів підприємств ЖКГ з загальноміськими (загальнорайонними, загальнообласними) заходами та затвердження ухвалених рішень органами місцевої влади.

- здійснюється розв'язання ресурсних конфліктів та оптимізація часового розподілу трудових і фінансових ресурсів мультипроекту шляхом їх вирівнювання;
- виконується упорядкування, сортування, фільтрація робіт, підсумовування проектної інформації, розробка звітів будь-якої потрібної форми для забезпечення максимальної зручності аналізу мультипроекту.

Коли підприємство та виконувані ним проекти – невеликі, може бути недоцільним придбання ліцензійного програмного продукту управління проектами та комп'ютерної техніки. В цьому разі виконання названих вище дій може здійснюватися міською групою управління проектами чи вручну.

За результатами експертної оцінки результуючих ресурсних потоків визначається сценарій з найбільш показовим ресурсним потоком (як правило, це грошовий потік) та обчислюються стандартні проектні показники: внутрішня норма прибутковості, чистий приведений дохід і період окупності.

Кожний із сценаріїв призводить до очікуваних своїх, відмінних від інших соціально-економічних наслідків. Як правило, поліпшення форм відносин власності та поліпшення системи фінансового управління, що означатиме наявність коштів для капіталовкладень, призведуть до поліпшення технічного стану основних фондів підприємств. Поліпшення технічного стану основних фондів приведе до зменшення втрат тепла і води й витрат енергоносіїв, падіння кількості аварійних випадків й обсягів ремонтних робіт – тобто до зменшення власних витрат. Падіння обсягів власних витрат призведе до падіння собівартості діяльності. Незначне падіння собівартості за умови фіксованої величини тарифів призведе до певного зростання рівня прибутковості та забезпечення самоокупності підприємств. Помірковане падіння собівартості за умови встановлення поміркованих витратно-обґрунтованих тарифів і збереження обґрунтованого рівня прибутковості призведе як до самоокупності діяльності, так і до певного розвитку підприємства. Значне падіння собівартості за умови збереження рівня прибутковості призведе до значного зниження тарифів після закінчення строку дії інвестиційної складової у тарифі.

Як правило, організацію виконання заходів плану за вибраним сценарієм здійснюють відповідні підрозділи (групи управління проектами) міської/районної й обласної державної адміністрацій (у тому, що стосується організаційних та фінансових заходів місцевого рівня) та адміністрація житлово-комунальних підприємств (у тому, що стосується фінансових та технічних заходів підприємств). Управління ви-

конанням робіт може здійснюватись самими підприємствами, чи залученими на договірних умовах групами управління проектами.

Можна розробити щонайменше три сценарії реформування житлово-комунального господарства міста: *пасивний, поміркований та інтенсивний*. Особливістю пасивного сценарію може бути те, що заходи здійснюються лише за рахунок ресурсів підприємств. Особливістю поміркованого сценарію – те, що заходи здійснюються з врахуванням можливостей підприємства, міста та, частково, потенційних інвесторів. Особливістю інтенсивного сценарію може бути те, що заходи здійснюються містом та потенційними інвесторами.

Далі за визначеними критеріями вибирається один, найбільш ефективний сценарій. Як правило, за критерії можуть бути прийняті:

- значення сценарних проектних показників (внутрішньої норми прибутковості, чистого приведенного доходу та періоду окупності мультипроекту);
- соціально-економічні результати, які можуть бути досягнуті у результаті здійснення сценарію;
- наявність, доступність та обсяги ресурсів, які можуть бути залучені за кожним сценарієм;
- очікуваний вплив впровадження мультипроекту реформування та розвитку житлово-комунального підприємства на соціально-політичну ситуацію в місті/районі.

Соціально-економічні наслідки, які можуть бути досягнуті в результаті здійснення кожного із сценаріїв, мають бути порівняні між собою.

Для прийняття попереднього рішення щодо вибору певного сценарію необхідно врахувати соціально-політичну ситуацію у місті/селищі/районі у сенсі готовності керівників здійснювати ефективне реформування житлово-комунального господарства та наявність позитивного сприйняття населенням процесів реформування.

Надалі процес планування мультипроекту оновлення житлово-комунального підприємства має бути здійснений за уточненими даними, які будуть одержані в результаті розробки техніко-економічних обґрунтувань або бізнес-планів та інженерно-технічної документації.

1.Белянский А.М. Приоритеты и стратегии в модели реформирования жилищно-коммунального сектора // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.57. – К.: Техніка, 2004. – С.28-35.

2.Бервеецкий В.Ф., Николаев В.П.Проектный підхід до управління програмою реформування і розвитку житлово-комунального господарства // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.52. – К.: Техніка, 2003. – С.35-40.

Отримано 17.02.2006